

Семів С. Р.,

к.е.н., доц., доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ КООПЕРАТИВНОЇ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В КРАЇНАХ ЄВРОПИ

***Анотація.** Відображено місце і роль кооперативів у розвитку сфери роздрібної торгівлі країн Європи. Систематизовано економічні, організаційні, соціальні та інституційні складові моделі розвитку кооперативної роздрібної торгівлі в країнах Європи на сучасному етапі. Визначено роль кооперативних принципів у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів сучасного кооперативного роздрібного бізнесу. Розглянуто особливості використання інструментів соціально-відповідального бізнесу в кооперативній роздрібній торгівлі європейських країн. Проаналізовано європейський досвід використання інформаційних технологій у розвитку кооперативної роздрібної торгівлі. Окреслено напрями державної підтримки споживчої кооперації в умовах глобальної економіки.*

Ключові слова: кооперативи, споживча кооперація, конкурентоспроможність, роздрібна торгівля, кооперативні принципи.

Semiv S. R.,

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of Department of International Economic Relations, Lviv University of Trade and Economics, Lviv

MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF COOPERATIVE RETAIL TRADE IN THE EUROPEAN COUNTRIES

***Abstract.** The role and place of cooperatives in the development of retail trade in European countries has been shown. The economic, organizational, social and institutional components of the model of cooperative retail trade in the European countries at the present stage are systematized. The role of cooperative principles in ensuring the competitiveness of the subjects of modern cooperative retail business is determined. The peculiarities of use of socially responsible business tools in cooperative retail trade of European countries are considered. The european experience of IT-technologies application in retail trade is analyzed. The directions of state support of consumer cooperation in conditions of global economy are outlined.*

Keywords: cooperatives, consumer cooperatives, competitiveness, retail trade, cooperative principles.

Постановка проблеми. В останні десятиліття кооперативам у світі доводиться працювати в умовах загострення конкуренції зі сторони підприємств інших форм власності. При цьому ситуація на багатьох ринках товарів та послуг характеризується доволі агресивним конкурентним середовищем, в якому досягають успіху лише конкурентоспроможні підприємства. В таких умовах кооперативним підприємствам та організаціям вдається досить успішно відповідати на цей виклик і функціонувати у сфері роздрібної торгівлі ефективніше, ніж потужні транснаціональні корпорації (ТНК).

При цьому, як зазначається у звітах і програмних документах об'єднання європейських споживчих кооперативів EuroCoop [0], кооперативи є не лише потужними гравцями на роздрібному ринку Європи, але й виконують важливі соціально-економічні завдання, впливають на ліквідацію дисбалансів у ланцюгу постачання продовольства, забезпечують доступність товарів та послуг для споживачів,

тим самим посилюють продовольчу безпеку європейських країн та сприяють сталому економічному зростанню та соціальній відповідальності на місцевому, регіональному та національному рівнях. Вказане обумовлює необхідність визначення головних елементів та інструментів моделі ефективного бізнесу європейських кооперативів у сфері роздрібної торгівлі, окреслення пріоритетів та напрямів адаптації та використання позитивного європейського досвіду для умов України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження проблем розвитку кооперативного руху, трансформації кооперативного сектора в умовах відкритої економіки, взаємодії держави і кооперативних підприємств та організацій в Україні та зарубіжних країнах здійснили такі вітчизняні економісти, як Аліман М. В. [2], Апопій В. В. [3], Балабан П. Ю. [5], Бабенко С. Г. [4], Гелей С. Д. [6], Гончаренко В. В. [7], Гончарук Я. А. [1],

Гороховський І. Л. [8], Долішній М. І. [9], Зіновчук В. В. [10], Пантелеймоненко А. О. [7], Саблук П. Т. [12] та інші. Проте ще недостатньою мірою висвітлені інструменти забезпечення конкурентоспроможності європейських кооперативів у сфері роздрібної торгівлі, інституційні механізми та досвід державного регулювання діяльності кооперативів у країнах ЄС. Потребують системного аналізу проблеми створення сприятливих передумов та механізмів підвищення ефективності взаємодії кооперативної роздрібної торгівлі з іншими галузями і секторами економіки.

Постановка завдання. Метою даної статті є проведення системного аналізу передумов та механізмів формування кооперативної моделі розвитку роздрібної торгівлі у країнах Європи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незважаючи на погіршення сприятливості середовища розвитку глобальної економіки та економічну рецесію у країнах Європи, європейський кооперативний рух демонструє в останні роки стійкий економічний розвиток. Згідно з даними об'єднання "Кооперативи Європи" [13] сьогодні на європейському континенті нараховується 176,5 тис. кооперативних підприємств із загальним валовим оборотом понад 1 трлн євро та чисельністю робочих місць понад 4,7 млн. Членами європейських кооперативів є понад 141 млн осіб (близько 20 % населення Європи), що на 14 % більше, ніж у 2009 р. В умовах глобальної економічної нестабільності висока конкурентоспроможність європейських кооперативів стала справжнім феноменом. Особливо високі показники економічного розвитку кооперативи демонструють у сфері роздрібної торгівлі, зокрема

лідерами у цій сфері є споживчі кооперативи і спеціалізовані, що функціонують у сфері рітейлу.

Сьогодні кооперативи є найбільшими гравцями на роздрібному ринку Європи. Так, споживчі кооперативи, що є членами об'єднання EuroCoop, щоденно обслуговують 32 млн споживачів через власні 36 тис. точок продажу, сумарний оборот яких перевищує 79 млрд євро [14]. Враховуючи додатково сумарний оборот найбільших 8 європейських кооперативів у сфері рітейлу (понад 225 млрд дол. США), можна стверджувати про переважаче лідерство кооперативного сектора економіки на роздрібному ринку Європи (табл. 1).

Аналізуючи розвиток кооперативного руху в країнах Європи, можна виокремити декілька найважливіших чинників, що формують особливості кооперативної моделі бізнесу в сфері роздрібної торгівлі. Насамперед це використання на практиці принципів кооперативного бізнесу, що сприяє високій мотивації і віддачі працівників, підтримці власної кооперативної ідентичності. Модель розвитку кооперативного бізнесу базується на розроблених Міжнародним кооперативним альянсом (МКА) сучасних кооперативних принципах, до яких відносяться [15]:

- добровільне і відкрите членство;
- демократичний контроль зі сторони членів;
- участь членів в економічній діяльності кооперативів;
- автономія і незалежність;
- освіта, професійна підготовка й інформація;
- співпраця між кооперативами;
- турбота про суспільство.

Реалізація кооперативної моделі ведення бізнесу забезпечує соціальну спрямованість діяльності

Таблиця 1

Рейтинг найбільших європейських кооперативів, що функціонують у сфері роздрібної торгівлі (станом на початок 2015 р.)

№ з/п	Кооперативна організація	Країна	Тип кооперативу	Валовий дохід, млрд. дол. США
1	ACDLEC - E.Leclerc	Франція	рітейл	58,4
2	ReWe Group	Німеччина	рітейл	56,4
3	Edeka Zentrale	Німеччина	рітейл	37,3
4	Système U	Франція	рітейл	31,2
5	Coop Swiss	Швейцарія	споживчий	30,8
6	Migross	Швейцарія	споживчий	29,8
7	John Lewis Partnership PLC	Великобританія	рітейл	18,0
8	Co-operative Group Limited	Великобританія	споживчий	17,8
9	SOK	Фінляндія	споживчий	17,1
10	Astera	Франція	рітейл	11,1
11	Superunie	Нідерланди	рітейл	8,3
12	COOP amba	Данія	споживчий	7,0
13	Kooperativa Förbundet ekon. fdr.	Швеція	споживчий	5,5
14	Sanacorp	Німеччина	рітейл	5,2
15	Coop Norge	Норвегія	споживчий	5,2

За: [16, с. 32].

кооперативів, дозволяє щоденно втілювати у життя кооперативні цінності при здійсненні господарської діяльності та забезпечувати ідентичність, яка відрізняє кооперативні підприємства та організації від економічних суб'єктів інших форм власності.

В межах діяльності об'єднання європейських споживчих кооперативів EuroCoop як одного з найбільших гравців на європейському роздрібному ринку було сформульовано 7 складових (індикаторів) соціально-відповідального бізнесу, на які зорієнтована сучасна кооперативна модель ведення бізнесу ("бізнесу з людським обличчям"), а саме [14, с. 4-5]:

1. Люди (фундаментальна складова бізнес-моделі, у полі зору якої знаходяться члени та працівники кооперативів, клієнти, охорона здоров'я, безпека, навчання та розвиток, компенсації, волонтерство, задоволення потреб, доступ до послуг).

2. Продукти (товари або послуги організації, маркетинг, маркування, ланцюжок поставок та взаємодія з постачальниками, кодекси поведінки та сталий розвиток).

3. Цінності (цінності та принципи, що покладаються в основу організації, корпоративна соціальна відповідальність в організації, щоденне впровадження її принципів і їх моніторинг).

4. Охорона навколишнього середовища (екологічні або зелені ініціативи, зокрема у сфері поновлюваних джерел енергії, управління відходами, транспорту, використання енергії, зміни клімату, раціонального використання паперу, турботи про тварин і біорізноманіття, а також дослідження та зелений маркетинг).

5. Громадськість (місцеві та національні ініціативи щодо молоді, охорони здоров'я, освіти, зайнятості, культури, спонсорства, партнерства з державними та недержавними організаціями).

6. Демократія (фундаментальна відмінна риса кооперативної бізнес-моделі, що стосується членства та демократичного управління, представництва у правлінні, дивідендів, освіти, навчання, задоволення потреб).

7. Розвиток (впровадження міжнародних ініціатив, підтримка і співпраця з іншими кооперативами, філантропія, обмін досвідом, робота з державними та недержавними громадськими організаціями, ліквідація наслідків стихійних лих, покращання доступу до продуктів).

Таким чином, кооперативні підприємства представляють сьогодні альтернативну модель ведення бізнесу на європейському роздрібному ринку. В 2016-2017 рр. ключовими завданнями діяльності споживчих кооперативів у сфері роздрібної торгівлі та рітейлу були забезпечення рівних умов для кооперативів, ліквідація дисбалансів у ланцюжку поставок продуктів харчування, покращання доступності товарів та послуг для споживачів, посилення ролі приватних марок [14, с. 14].

Серед інших важливих особливостей сучасної моделі діяльності європейських кооперативів у сфері роздрібної торгівлі можна виділити наступні. По-перше, це використання сучасних інформаційних технологій (мережі Інтернет, мобільних

додатків) з метою кращого обслуговування споживачів і зростання валових продажів. Так, наприклад, фінська кооперативна роздрібна мережа S Group розробила і поширює додаток для смартфонів Foodie.fi для покупців всіх своїх магазинів (невеликих магазинів, супермаркетів та гіпермаркетів). Даний сервіс, який нараховує вже понад 1 млн користувачів і генерує про них важливу особисту інформацію, включає в себе широке коло послуг, наприклад опис рецептів страв, підбір рецептів залежно від стану здоров'я чи особистих уподобань клієнта, рекомендації щодо харчування, формування "розумних" списків покупок, доставка товарів додому тощо. Аналогічно споживча кооперація Великобританії (група Co-op) запустила веб-сайт www.dinner4tonight, який покликаний спонукати споживачів до приготування страв із продуктів, куплених у кооперативній мережі. Рецепти на даному інтернет-ресурсі є інтерактивними та включають вагові параметри, час приготування страви, при цьому споживачі мають зручний вибір між рецептами з "неспішним приготуванням" та вибором страв, які "готуються за лічені хвилини".

По-друге, використання інструментів соціально-орієнтованого маркетингу в межах стратегії соціально-відповідального бізнесу. Особливістю маркетингу європейських кооперативів є розробка торговельних марок, які задовольняють важливі потреби окремих сегментів споживачів. Так, наприклад, фінська кооперативна роздрібна мережа S Group почала використовувати на власній продукції маркування зі значком серця, який був розроблений ще у 2000 р. з ініціативи фінських асоціацій з боротьби із серцевими захворюваннями і діабетом. Метою використання даного маркування є інформування споживачів про відповідність продукту певним критеріям щодо вмісту жиру, цукру, солі та холестерину. Для хліба та злакових продуктів також враховується вміст клітковини. Набули поширення також маркування, які підтверджують присутність або відсутність шкідливих компонентів для здоров'я дітей. Наприклад, споживча кооперація Італії поширює на окремих своїх товарах спеціальний логотип "Consumo moderato per i bambini" ("Помірне споживання для дітей"), який присутній на упаковці тих продуктів, які привабливі для дітей, але мають багато цукру, солі або жиру (наприклад, фруктовий сік). Якщо розмір упаковки дозволяє, логотип доповнюється наступним формулюванням: "Через склад даного продукту ми рекомендуємо помірне споживання для дітей, для яких створено спеціальну лінію "Клуб 4-10".

По-третє, використання сучасних логістичних технологій та методів роботи з постачальниками. Поряд із використанням сучасних логістичних центрів, європейські кооперативи мають власну стратегію роботи з постачальниками, яка довела свою високу ефективність. Так, наприклад, споживча кооперація Фінляндії (S Group) свою роботу з постачальниками буде за наступними принципами [8, с. 5]:

- ми не продаємо наших торговельних місць постачальникам;
- ми не беремо товар будь-яких постачальників;

- ми управляємо викладкою в наших магазинах самостійно;
- ми не допускаємо жодної маркетингової діяльності наших постачальників;
- ми не дозволяємо представникам наших постачальників відвідувати наші магазини для бізнес-контактів із персоналом магазину;
- наша закупівельна ціна – завжди чиста ціна.

По-четверте, це високий рівень державної підтримки та стимулювання діяльності кооперативів. У розвинутих країнах Європи держава усвідомлює важливість кооперативів для подолання безробіття, підтримки високого рівня зайнятості, підтримки незахищених верств населення, формування середнього класу. Тому в європейських країнах широко практикуються державні дотації і допомога на створення нових кооперативів, звільнення їх від оподаткування на певний період. Цей досвід є корисним і для України, оскільки в нашій країні споживча кооперація працює у сфері роздрібною торгівлі у чітко визначеному правовому полі і змушена конкурувати з представниками приватної форми власності, які часто працюють у тіньовому секторі економіки. Споживчій кооперації України доводиться функціонувати у депресивних, віддалених чи гірських районах, де приватний сектор взагалі не представлений внаслідок низької прибутковості діяльності. Тому на часі є запровадження заходів із компенсації частини трансакційних витрат для кооперативів, які працюють в таких умовах.

По-п'яте, це поширення міжнародної інтеграції кооперативів в Європейському регіоні. Важливим фактором конкурентоспроможності західноєвропейських кооперативів є поглиблення міжнародної інтеграції в межах ЄС, а також із кооперативами країн Східної і Центральної Європи (для прикладу, успішне функціонування у 2001-2008 рр. на ринках Норвегії, Данії, Швеції, Гренландії та Естонії транскаandinavської кооперативної ритейл-мережі Coop Norden; сьогодні ведуться перемовини стосовно об'єднання німецьких та французьких кооперативних роздрібних мереж (ACDLEC - E.Leclerc та ReWe Group) тощо). Об'єднання кооперативів із різних європейських країн дозволяє кооперативам реалізувати стратегію захоплення окремих ринкових ніш. При таких стратегіях кооперативні організації концентрують всі свої ресурси у процесі реалізації бізнес-проектів для досягнення лідерства на окремих товарних ринках. Особливо ця стратегія є успішною у сфері ритейлу (зокрема, у країнах Західної та Північної Європи, Прибалтики). Поглиблення міжнародної інтеграції у кооперативному секторі країн Євросоюзу має наслідком зростання підтримки кооперації та європейського кооперативного руху на рівні європейських інституцій, налагодження взаємовигідного співробітництва між кооперативними системами країн ЄС та постсоціалістичних держав. Тому споживчій кооперації України доцільно активніше включатися у співробітництво з кооперативними системами європейських країн, реалізовувати конкретні спільні проекти у сфері розвитку роздрібного бізнесу.

Таким чином, зважаючи на позитивний європейський досвід, для посилення конкурентоспроможності підприємств та організацій споживчої кооперації України є вкрай важливою їх подальша інтеграція у європейський кооперативний рух. В сучасних умовах потрібно більш активно використовувати існуючу єдність європейського кооперативного руху для отримання передового досвіду ведення кооперативного бізнесу, пошуку ділових партнерів для реалізації спільних інвестиційних чи інноваційних проектів. У сфері роздрібною торгівлі для споживчої кооперації України є вкрай важливим використання досвіду європейських країн у сфері формування єдиної цілісної торговельної мережі під одним брендом, що дозволить посилити ефективність логістичної діяльності, збільшити власну ринкову частку, покращити фінансові показники діяльності внаслідок досягнення ефекту масштабу, посилити інвестиційну привабливість вітчизняної кооперативної системи.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Сьогодні головними завданнями діяльності споживчої кооперації у сфері роздрібною торгівлі є посилення конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах загострення конкуренції зі сторони іноземних підприємств (зокрема, західних мереж супермаркетів), максимальне застосування при цьому всіх матеріальних, організаційних та людських ресурсів, якими так багата кооперація. Вирішення цих завдань можливе лише при використанні комплексного підходу до стратегії діяльності кооперації і передбачає тісне співробітництво з органами державного управління на загальнодержавному та регіональному рівнях. Перспективними напрямками досліджень у цьому напрямі є обґрунтування стабілізаційних заходів державної підтримки, зокрема у частині забезпечення конкурентних переваг споживчої кооперації на внутрішньому споживчому ринку; використання сучасних методів менеджменту і маркетингу і, в цьому контексті, впровадження стратегічного планування розвитку кооперації; лобювання власних інтересів, спрямоване на визнання державою особливої соціальної функції споживчої кооперації на сільському споживчому ринку і необхідності відповідних пільг; використання європейського досвіду державної підтримки діяльності кооперативів у сфері роздрібною торгівлі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Внутрішня торгівля: регіональні аспекти розвитку : монографія / Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського; Укоопспілка; Львівська комерційна академія / О. М. Азарян, Я. М. Антонюк, В. В. Алопій, О. О. Бакунов ; О. О. Шубін (наук. ред.), Я. А. Гончарук (наук. ред.). – Донецьк; Львів : ДонНУЕТ, 2007. – 404 с.
2. Аліман М. В. Кооперація і кооператори: визначення, афоризми, повчання / Аліман М. В. ; [за заг. ред. О. О. Нестулі]. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – 175 с.

3. Апопій В. В. Внутрішня торгівля та АПК України: ефективність взаємодії : монографія / В. В. Апопій. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2007. – 368 с.

4. Бабенко С. Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці : монографія / С. Г. Бабенко. – К. : Наукова думка, 2003. – 332 с.

5. Балабан П. Ю. Трансформація торгівлі споживчої кооперації в економіці ринкового типу: етапи розвитку, конкурентоспроможність, стратегічні пріоритети [Текст] : монографія / П. Ю. Балабан, М. П. Балабан ; Вищ. навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі". – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 121 с.

6. Гелей С. Д. Теорія та історія кооперації : підруч. / С. Д. Гелей, Р. Я. Пастушенко. – К. : Знання, 2006. – 513 с.

7. Гончаренко В. В. Основи діяльності кооперативних організацій. Вітчизняний та зарубіжний досвід : навчальний посібник / В. В. Гончаренко, А. О. Пантелеймоненко. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – 59 с.

8. Гороховський І. Л. Досвідом треба не тільки захоплюватися, а й запроваджувати / І. Л. Гороховський // Вісті Центральної спілки споживчих товариств України. – 2017. – № 26(1307). – С. 4-5.

9. Ринок продовольства України в аспектах СОТ / Миколаївський держ. аграрний ун-т / М. І. Долішній, В. І. Топіха, В. В. Булюк, В. А. Романова. – Миколаїв : МДАУ, 2006. – 222 с.

10. Зіновчук В. В. Кооперативна ідея в сільському господарстві України і США / В. В. Зіновчук. – [2 вид., доп. і перероб.]. – К. : Логос, 1996. – 224 с.

11. Осташко Т. Внутрішній агропродовольчий ринок України в умовах СОТ : моногр. ; НАН України, Ін-т економіки та прогнозування / Т. Осташко, Л. Волощенко, Г. Ленівова. – Київ, 2010. – 208 с.

12. Кооперація в аграрній сфері виробництва / Українська академія держ. управління при Президентові України; Український НДІ продуктивності агропромислового комплексу / [П. Т. Саблук, В. В. Зіновчук, Ю. Я. Лузан та ін.]. – К. : УАДУ, 2003. – 72 с.

13. Cocolina C. The Power of Cooperation / C. Cocolina. – Brussels: Cooperatives Europe, 2017. – 128 P.

14. EuroCoop. Annual Report 2016. – Brussels, 2017. – 27 P.

15. International Co-operative Alliance [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ica.coop.

16. The World Co-operative Monitor: Exploring the Co-operative Economy. Report 2016. – ICA, Eurisce, 2016. – 57 P.

REFERENCES

1. Azarian, O. M. Antoniuk, Ya. M. Apopij, V. V. and Bakunov, O. O. (2007), Vnutrishnia torhivlia: rehional'ni aspekty rozvytku / Donets'kyj natsional'nyj

un-t ekonomiky i torhivli im. Mykhajla Tuhan-Baranovskoho; Ukoospilka; L'vivska komertsijna akademiia, DonNUET, Donets'k; L., 404 s.

2. Aliman, M. V. (2009), Kooperatsiia i kooperatory: vyznachennia, aforyzmy, povchannia, RVV PUSKU, Poltava, 175 s.

3. Apopij, V. V. (2007), Vnutrishnia torhivlia ta APK Ukrainy: efektyvnist' vzaiemodii, Vydavnytstvo L'vivskoi komertsijnoi akademii, L., 368 s.

4. Babenko, S. H. (2003), Transformatsiia kooperatyvnykh system u perekhidnij ekonomitsi, Naukova dumka, K., 332 s.

5. Balaban, P. and Yu. Balaban, M. P. (2011), Transformatsiia torhivli spozhyvchoi kooperatsii v ekonomitsi rynkovoho typu: etapy rozvytku, konkurentospromozhnist', stratehichni priorytety [Tekst]; Vysch. navch. zakl. Ukoospilky "Poltav. un-t ekonomiky i torhivli", RVV PUEU, Poltava, 121 s.

6. Helej, S. D. and Pastushenko, R. Ya. (2006), Teoriia ta istoriia kooperatsii, Znannia, K., 513 s.

7. Honcharenko, V. V. and Pantelejmonenko, A. O. (2012), Osnovy diial'nosti kooperatyvnykh orhanizatsij. Vitshyzniani j ta zarubizhnyi dosvid, PUEU, Poltava, 59 s.

8. Horokhovs'kyj, I. L. (2017), Dosvidom treba ne til'ky zakhopliuvatsia, a j zaprovadzhuvaty, Visti tsentral'noi spilky spozhyvchykh tovarystv Ukrainy, № 26(1307), s. 4-5.

9. Dolishnij, M. I. Topikha, V. I. Buliuk, V. V. and Romanova, V. A. (2006), Ryнок prodovol'stva Ukrainy v aspektakh SOT / Mykolaivs'kyj derzh. ahrarynyj un-t, MDAU, Mykolaiv, 222 s.

10. Zinovchuk, V. V. (1996), Kooperatyvna ideia v sil's'komu hospodarstvi Ukrainy i SShA, 2 nd ed, Lohos, K., 224 s.

11. Ostashko T., Voloschenko L. and Lienivova H. (2010), Vnutrishnij ahroprodovol'chij ryнок Ukrainy v umovakh SOT; NAN Ukrainy, In-t ekonomiky ta prohnozuvannia, Kyiv, 208 s.

12. Sabluk, P. T. Zinovchuk, V. V. Luzan, Yu. Ya. Lupenko, Yu. O. and Malik, M. J. (2003), Kooperatsiia v ahrarynij sferi vyrobnytstva / Ukrain'ska akademiia derzh. upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy; Ukrain'skyj NDI produktyvnosti ahropromyslovoho kompleksu, UADU, K., 72 s.

13. Cocolina C. (2017), The Power of Cooperation, Cooperatives Europe, Brussels, 128 P.

14. EuroCoop. Annual Report 2016 (2017), Brussels, 27 P.

15. International Co-operative Alliance, available at: www.ica.coop.

16. The World Co-operative Monitor: Exploring the Co-operative Economy. Report 2016 (2016), ICA, Eurisce, 57 P.